



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Кадровое планирование как источник повышения эффективности функционирования предприятия»

Исполнитель Янакова Стелла Михайловна

Руководитель к.г.н., доцент Аракелов Микаэл Сергеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«1» июль 2021 г.

Санкт-Петербург

2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы кадрового планирования на предприятии	5
1.1 Понятие и сущность кадрового планирования	5
1.2 Этапы планирования персонала и кадровый контроллинг.....	14
2 Оценка эффективности кадрового планирования в ООО «АртСанЮг».....	22
2.1 Экономическая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ эффективности кадровой политики и кадрового планирования ООО «АртСанЮг»	30
3 Проект мероприятий эффективного кадрового планирования ООО «АртСанЮг».....	40
3.1 Пути совершенствования кадрового планирования на предприятии.....	40
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий совершенствования кадрового планирования	47
Заключение	53
Список литературы	58

Введение

Современные условия деятельности предприятий требуют создания эффективной системы управления персоналом предприятия, развития его кадрового потенциала. В этой ситуации возникает необходимость в изучении теоретического переосмысления кадровых процессов, а так же учете и анализе методов формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала предприятия, которые будут способствовать подъему и развитию на перспективу отечественного бизнеса и обеспечению его уровня конкурентных преимуществ как на внутренних, так и на внешних рынках. Практически отсутствует методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий. Количество и качество имеющихся публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем. Процесс кадрового планирования является неотъемлемой частью процесса управления персоналом. Планирование трудовых ресурсов является одним из ключевых элементов работы любой организации, так как от качества персонала зависит эффективность работы организации и использование всех остальных ресурсов.

Управление численностью и составом работников является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления персоналом торгового предприятия. Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией торгового менеджмента, т.к. сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности. Эффективность управления фирмы

определяется эффективностью функционирования и использования каждого элемента системы управления – рациональностью структуры, применением научных, передовых методов управления, скоростью, полнотой информационного обслуживания, квалификацией управляющих кадров, их умением творчески подходить к решению конкретных проблем управления [8, с.34].

Проблема кадрового планирования предприятий относится к числу важнейших проблем управления трудовыми ресурсами, которые влияют на экономические результаты деятельности предприятия. Сложные вопросы кадрового планирования предприятий относятся к числу важнейших проблем и требует системного рассмотрения. Данный аспект определил актуальность вопроса исследования.

Объект исследования - ООО «АртСанЮг».

Предмет исследования - эффективность процесса кадрового планирования предприятия.

Цель исследования – проведение анализа процесса кадрового планирования ООО «АртСанЮг» и разработка мероприятий по повышению его эффективности.

Задачи исследования:

1. Изучить структуру кадрового планирования в организации.
2. Провести анализ эффективности кадрового планирования в ООО «АртСанЮг».
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности кадрового планирования на предприятии.

На основе полученной информации и в целях совершенствования методов планирования персонала предприятия, в работе сформулированы и обоснованы практические выводы и общие заключения, которые нашли отражение в соответствующих главах выпускной квалификационной работы.

1 Теоретические основы кадрового планирования на предприятии

1.1 Понятие и сущность кадрового планирования

Планирование персонала (эквиваленты, встречающиеся в литературе – кадровое планирование, планирование рабочего состава предприятия) определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым в правильное время. Планирование персонала – система подбора квалифицированных кадров при использовании двух видов источников - внутренних и внешних. Кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием [12,с.32].

Как видно, зарубежные источники концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как отечественные принимают это лишь в качестве одного из видов кадрового планирования, выделяя, кроме того, еще ряд понятий (планирование использования персонала, планирование его обучения и так далее). Кадровое планирование - это целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

С производственно - экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью критериев экономического и организационного характера самого рабочего и его рабочего места на определенном участке труда.

Планирование потребности в персонале включает:

- оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
- оценку будущих потребностей;
- разработку программ по развитию персонала.

Конкретное определение потребности в персонале для любой организации представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия.

Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки. Действующие для производственной системы взаимосвязи в планировании и потребности в персонале отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Взаимосвязь в планировании потребности персонала

Факторы	Их влияние	Методы определения
Факторы, существующие вне предприятия		
Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности предприятия Себестоимость	Анализ тенденций, оценка
Изменение структуры рынка		Анализ рынка
Конкурентные отношения		Анализ положения на рынке
Данные, определяемые экономической политикой		Анализ экономических данных и процессов
Тарифное соглашение		Прогноз последствий, анализ принятых соглашений
Факторы, существующие вне предприятия		
Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности предприятия Себестоимость	Анализ тенденций, оценка
Изменение структуры рынка		Анализ рынка
Конкурентные отношения		Анализ положения на рынке
Данные, определяемые экономической политикой		Анализ экономических данных и процессов
Тарифное соглашение		Прогноз последствий, анализ принятых соглашений

Продолжение таблицы 1.1

Факторы, существующие на предприятие (внутренние)		
Запланированный объем сбыта	Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос)	Принятие предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1.
Техника, технология, организация производства и труда	Численность необходимого персонала Объем и качество готовой продукции	Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде
Текучесть кадров	Дополнительная потребность в работниках для замены выбывших	Учет убытков
Простои	Нерациональное использование персонала Сокращение объема производства	Определение доли текучести кадров и простоев
Стратегия профсоюза	Кадровая политика	Переговоры

Временные рамки кадрового планирования должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации. Организационные планы часто классифицируются следующим образом:

- краткосрочные (0-2 года);
- среднесрочные (2-5 лет);
- долгосрочные (более 5 лет).

Представим основные факторы, воздействующие на каждый из периодов кадрового планирования организации. Таким образом, кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, протекающими в организации. Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей в человеческих ресурсах в организации. Чтобы быть эффективным, кадровое планирование должно, быть

основано и соответствовать, долгосрочным планам организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации. К сожалению, кадровое планирование подчас недостаточно адекватно связано с полным общим планированием.

Можно выделить несколько главных препятствий успешному стратегическому планированию:

- планирование персонала не синхронизировано с циклом стратегического планирования;
- тенденция планировать в ответ на краткосрочные, текущие проблемы;
- неадекватная база данных для планирования

Многие из описанных проблем являются следствием недостаточной координации между проведением плановых операций в отделе кадров и общим планированием.

Стратегическое планирование кадровых потребностей должно отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации. Процесс планирования должен обеспечивать:

- определение цели организации;
- определение предположений, допущений;
- план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал.

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку процессу стратегического планирования при обеспечении средствами (персоналом) для достижения желаемых результатов[5, с.37].

Распространенная ошибка при кадровом планировании - сосредоточиться на краткосрочных потребностях и не скоординировать их с долгосрочными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях - естественное следствие не интегрирования кадрового планирования со

стратегическим планированием. Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел кадрового планирования сконцентрироваться на краткосрочных кризисах (замкнутый круг). Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается.

Проблемы кадрового планирования обусловлены:

— трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

— двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляют компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно, оперировать количественными величинами (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценки проделанной работы)[11,с. 49].

В качестве интегрированной составной части кадровое планирование имеет своей задачей предоставление сотрудникам рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями.

Кадровое планирование должно базироваться на стратегических планах организации. Фактически это означает, что цели кадрового планирования должны быть производными от целей организации. Иными словами,

специфические исходные требования в виде набора характеристик, которыми должны обладать служащие, должны быть определены исходя из целей организации в целом.

Задачи управления персоналом – это определенные виды работы, которые должны быть выполнены для достижения главной цели. Выделяют три основные задачи в управлении персоналом:

- обеспечение высококачественными кадрами;
- обеспечение непрерывным обучением, повышением квалификации персонала, эффективного использования трудового потенциала;
- согласование производственных и социальных задач.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на людей для достижения поставленных целей и решения задач. В управлении персоналом используются административные, экономические и социально-психологические методы.

Функции управления персоналом – это отдельные виды управленческой деятельности, направленной на решение задач и достижение поставленных целей. Конкретные функции увязывают общие функции с деятельностью подразделений и должностных лиц. Эффективная система управления персоналом предполагает установление рациональной организационной структуры управления, в которой отражены логические соотношения функций и уровни управления. Важным этапом при проектировании организационной структуры является определение прав и ответственности в процессе реализации цели. Функции управления персоналом разделены между линейными руководителями и отделом кадров. Линейные руководители участвуют в наборе персонала, его оценке, обучении, обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его специальности.

Кадровая служба должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами, должна оказывать консультативную и методическую помощь линейным руководителям, осуществлять контроль за реализацией

кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, специально-психологическим климатом, социальной защитой работников. Структура кадровой службы во многом определяется размерами предприятия, особенностями деятельности, финансовыми возможностями, кадровым потенциалом, кадровой политикой. В крупных организациях создаются кадровые службы: отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, отдел подготовки кадров, юридический отдел, отдел социального развития.

В большинстве организаций различными видами кадровой работы заняты многие подразделения: отдел труда и заработной платы (специализированное подразделение бухгалтерии), плановый отдел, отдел охраны труда и техники безопасности и прочее. Функция отдела кадров в основном сводится к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Большая разобщенность структурных подразделений снижает эффективность работы с кадрами, не позволяет комплексно решать задачи эффективного использования персонала. Поэтому в ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством ответственного по управлению персоналом, все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. Информация является важнейшим элементом системы управления персоналом.

Новые информационные технологии в управлении персоналом осуществляются на основе автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы, с помощью которых решают такие задачи, как:

- персональный учет кадров;
- составление отчетности по кадрам;
- анализ качественного состава и движения кадров;
- выдача по запросам требуемой информации;
- подготовка и повышение квалификации.

Эффективность процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом невозможно без нормативно-методического

обеспечения. Среди нормативно-методических материалов выделяют три группы:

- нормативно-справочные (включают нормы и нормативы, необходимые при организации и планировании труда);
- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера (законодательные акты, указы президента Российской Федерации, распоряжения правительства, положения, конструкции, приказы по вопросам труда и заработной платы);
- документы технического, технико-экономического и экономического характера (нормы, планировки помещений и рабочих мест, стандарты качества и прочее).

Важнейшим внутренним организационно - регламентирующим документом является положение о кадровой службе и должностные инструкции сотрудников. Положение о кадровой службе и должностные инструкции являются правовой основой для оценки деятельности подразделения и каждого работника, их поощрения и взыскания.

Под технологией понимают сочетание квалифицированных навыков, оборудования, методов, способов, принципов и технических знаний, необходимых для управления персоналом. В управлении персоналом используется средств: кадровое планирование, служебно-профессиональное продвижение персонала, управление затратами на персонал, организация труда, мотивация, оценка персонала, контроль. Центральным звеном всей системы управления персоналом является кадровая политика предприятия, которая включает совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, определяющих направление и содержание работы с кадрами на длительную перспективу. Планирование потребности в трудовых ресурсах необходимо для обеспечения достижения целей организации, которая включает следующие этапы:

- оценка имеющихся ресурсов;
- оценка будущих потребностей;

— разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Этап 1. Оценка имеющихся ресурсов. Определяет квалификацию и численность работников, занятых на каждой операции, выполняемой в организации.

Этап 2. Оценка будущих потребностей. Определяет прогнозирование численности и качественного состава персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Этап 3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Руководство, определив будущие потребности, должно разработать программу их удовлетворения. Данная программная политика должна включать мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников и график их выполнения.

Именно поэтому на каждом предприятии, которое стремится представлять спектр конкурентоспособной продукции или услуг, пристальное внимание уделяется повышению квалификации кадрового потенциала, подготовке и переподготовке кадров, а так же постоянное и непрерывное от рабочего процесса обучение специалистов.

Аттестация кадров. Аттестация является основным инструментом оценки профессионального уровня специалиста, его соответствия требованиям, предъявляемым руководством предприятия.

Перестановка кадров по результатам аттестации. Подготовленные по результатам аттестации работников предприятия рекомендации, как правило, содержат предложения о повышении, понижении, переводе, об увольнении работников, рекомендации могут также содержать предложения о дополнительном стимулировании работников, о целесообразности их профессиональной переподготовки и прочее.

Подготовка руководящих кадров. Одной из наиболее важных задач, стоящих перед кадровой службой предприятия, является проведение работ по обеспечению эффективности труда руководящего состава за счет укрепления его профессиональными управленческими кадрами.

Социальная защита персонала. Предметом постоянного внимания руководства предприятия должны быть социальные условия, созданные для его работников, поскольку производительность труда и их отношение к труду во многом определяются именно социальными условиями. Кадровая служба предприятия должна отслеживать условия труда и быта работников и членов их семей, иметь четкое представление о среднем уровне социальных условий, о социальных условиях, созданных для работников предприятиями конкурентами.

Юридические и дисциплинарные аспекты. В обязанности кадровой службы предприятия входят разработка форм и заключение трудовых договоров, контрактов с вновь принимаемыми работниками или перевод всех работников предприятия на новые договорные условия, если решение об этом принимает руководство предприятия.

Система планирования на предприятии включает в себя разработку следующих планов: стратегический план; долгосрочный план; текущий план; оперативный план; инвестиционный план и бизнес-план. План численности работников должен быть увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и прочее. Наряду с тем, что кадровое планирование носит перспективный характер, которое должно быть тесно увязано и с оперативной кадровой работой, обеспечивающий реализацию прогнозных показателей. Оперативная работа проявляется как комплекс взаимосвязанных мероприятий, осуществляемых последовательно и направленных на изменение кадровой ситуации на перспективу.

1.2 Этапы планирования персонала и кадровый контроллинг

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек. То есть при планировании определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной

организации. Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически (рисунок 1.1).

Таким образом, кадровое планирование (планирование персонала) – это целенаправленная работа по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного становления персонала, расчету его профессионально - квалификационной текстуры, определению совместной и добавочной необходимости, контролю за его применением.

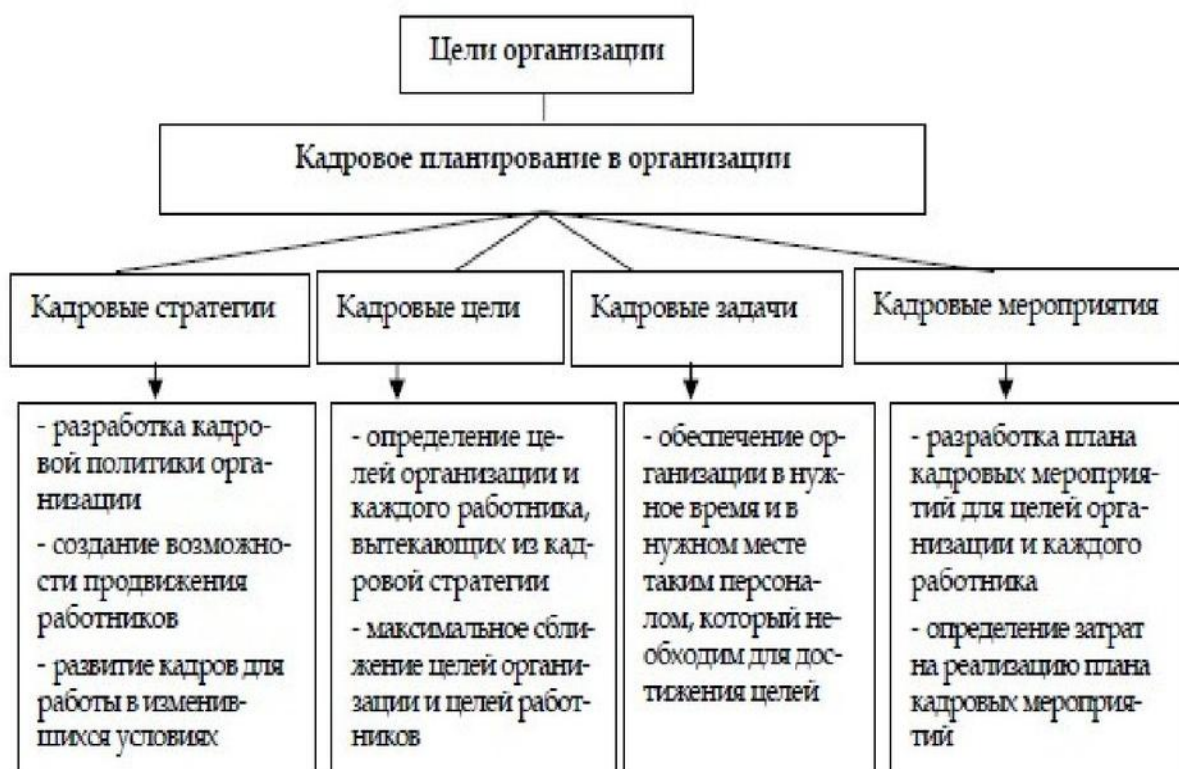


Рисунок 1.1–Цели кадрового планирования

При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и о тактическом (ситуационном).

По существу стратегическое планирование потребности в персонале состоит в составлении потенциала специалистов, необходимых для реализации, стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, а также в определении потребности в этих ресурсах в будущем. Взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна. Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно

основывается на производственном плане развития организации в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижения пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

При планировании человеческих ресурсов обычно учитываются следующие внутренние и внешние факторы:

- состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;
- государственная политика (законодательство, налоговый режим, рациональное страхование и т.п.);
- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- стратегические задачи и бизнес-планы компании;
- финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;
- корпоративная культура, лояльность сотрудников;
- движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.).

Этапы планирования персонала в компании могут выглядеть следующим образом [6,с.28]:

- оценка наличных резервов, их количества и структуры;
- оценка будущих потребностей; отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление потребности в рабочей силе с указанием количественных и качественных показателей;
- разработка программы будущих потребностей.

На первом этапе проводятся: анализ использования трудовых ресурсов организации; уточнение задач по отдельным группам исполнителей; формирование адекватных квалификационных требований; выявление резервов продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

На втором этапе осуществляется определение потребности в персонале на планируемый период. Исходными данными для определения необходимой численности, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения

производительности труда, структура работ. Вся названная информация собирается в результате учета персонала. Учет персонала – это система способов наблюдения количественных измерений и регистрации состояния и использования всех категорий работников организации. Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана. На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы; сбор заявок от руководителей на формирование их подразделений. На стадии разработки бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсами источникам их отступления. В числе прочих разрабатываются разделы, имеющие непосредственное отношение к персоналу.

На третьем этапе кадрового планирования осуществляется разработка кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей, задач, кадровой стратегии, кадровых планов [17, с.38].

Кадровые мероприятия представляют собой комплекс мер, направленных на решение кадровых задач, воплощение разработанных кадровых планов. Кадровое планирование призвано решать задачи профессионального и должностного роста работников, создавать условия карьерного роста. Реальные возможности системы планирования человеческих ресурсов определяются, главным образом, характером информационной базы, содержанием банка данных. Там, где с помощью планирования решают широкий круг кадровых задач, должен быть создан обширный банк данных, характеризующих подробно каждого работника, прежде всего его профессионально-квалификационные способности. Поэтому предполагается существование на предприятии надежной системы сбора и постоянного обновления информации Планирование карьеры. Принципиальным вопросом кадрового планирования является участие самого работника в этом процессе. Планирование карьеры каждого сотрудника – важная часть управления трудовыми ресурсами. При планировании персонала применяются следующие методы [5, с.16]:

Экстраполяция - это перенос существующей в организации ситуации на будущий (планируемый) период с учетом некоторых коэффициентов. Данный метод больше подходит для стабильных организаций и на достаточно короткий период. В российских нестабильных условиях чаще применяют метод скорректированной экстраполяции. Он учитывает изменения в соотношении многих факторов, например, изменения на рынке труда, изменения цен и т.д.

Метод экспертных оценок. Данный метод основан на мнении экспертов - руководителей подразделений или предприятий. Именно опытом и интуицией экспертов компенсируется недостаток достоверной информации.

Компьютерные модели. На основании информации, предоставляемой линейными менеджерами, специалисты службы персонала строят компьютерный прогноз потребности в персонале.

Технологический процесс планирования труда и численности представляет собой последовательность взаимосвязанных процедур, которые имеют определённый набор исходных данных, алгоритм расчёта показателей и законченный результат, в процессе планирования выполняются следующие плановые расчеты [21,с.104]:

- анализируется выполнение плана по труду и численности за предшествующий период;
- рассчитываются плановые показатели производительности труда;
- определяется нормативная трудоёмкость изготовления единицы продукции, работ и товарного выпуска;
- насчитывается плановый баланс рабочего времени одного работающего;
- рассчитывается потребность в кадрах, его плановая структура и движение;
- планируется развитие кадров.

Процесс кадрового планирования состоит из четырех основных этапов:

- определение воздействия организационных целей на подразделения организации;

- определение будущих потребностей (квалификация и специальности, количество);
- определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;
- разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

Рассмотрим каждый этап более подробно с целью определения критерия оценки эффективности стратегического планирования:

1 этап. Кадровое планирование базируется на стратегических планах организации. На основании стратегических планов организации рассматривается план человеческих ресурсов.

2 этап. Постановка кадровой проблемы: требуемое количество рабочей силы (по должностям и специальностям) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков) для заданной производственной программы и организационной структуры фирмы. Для этого используются «фотография» рабочего места, анкетирование и собеседования с работниками.

3 этап. Оценка кадровых ресурсов фирмы в трех направлениях:

- оценка состояния имеющихся ресурсов (количество, качество, результативность труда, текучесть, заслуги, компетентность, загруженность);
- оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся);
- оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов);
- оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем), что корректирует количественную и качественную потребность в кадрах.

4 этап. Разработка планов действия для достижения желаемых результатов, так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Имеются четыре пути, как сократить общее число служащих: сокращение производства; истечение срока работы; побуждение к раннему уходу в отставку; побуждение

к добровольному уходу с должности. Кадровое планирование не может быть успешным без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации.

Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений. Первой задачей контроля показателей является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов обычно следуют анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов.

Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой их результатов, тем самым возникает кадровый контроллинг, координирующий процессы планирования, контроля и информации.

В качестве целей кадрового контроллинга рассматривают: поддержку кадрового планирования; обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации; повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе [9,с.27].

К задачам кадрового контроллинга относят создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. В качестве целей кадрового контроллинга можно назвать: поддержку кадрового планирования; обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале; обеспечение координации в рамках функциональных

подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т.п.); повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализованные перечни задач. Кадровое планирование реализуется посредством целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Более важной величиной для кадрового планирования является фактическая потребность в персонале, расчет которой учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала и плановое поступление. В качестве планового поступления рассматривается возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т.п. Плановое выбытие - можно с определенной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры. Внеплановое выбытие - представляет сложность для планирования: увольнение по собственному желанию или по инициативе администрации; длительная болезнь; дополнительные отпуска; незапланированный уход на пенсию и т.п. [18,с.59].

Таким образом, к преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие: Позволяет найти новые и более эффективные способы управления персоналом, помогает избежать как избытка, так и дефицита работников, обеспечивает создание и развитие обучения персонала и преемственности руководства, позволяет избежать дублирования в работе и улучшает координацию действий. Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале.

2 Оценка эффективности кадрового планирования в ООО «АртСанЮг»

2.1 Экономическая характеристика предприятия

ООО «АртСанЮг» было создано 05.03.2011 года в качестве малого предприятия по реализации строительных материалов. Состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с 01.08.2016 года.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД ред.2) 46.73.6 - Торговля оптовая и розничная прочими строительными материалами и изделиями. Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

25.1-Производство строительных металлических конструкций и изделий.

25.93- Производство изделий из проволоки, цепей и пружин.

43.31-Производство штукатурных работ.

43.32- Работы столярные и плотничные.

43.33- Работы по устройству покрытий полов и облицовке стен.

43.39- Производство прочих отделочных и завершающих работ.

Руководитель выполняет следующие функции и обязанности по организации и обеспечению деятельности: заключает договоры, выдает доверенности; открывает расчетный и иные счета; утверждает штатное расписание; в пределах своей компетенции издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

Руководитель самостоятельно определяет структуру администрации, аппарата управления, численность, квалификационный и штатный составы, нанимает (назначает) на должность и освобождает от должности работников, заключает с ними контракты.

Организационная структура ООО «АртСанЮг» является линейно-функциональной, то есть, основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними. На рисунке 2.1 отражена организационная структура управления ООО «АртСанЮг».

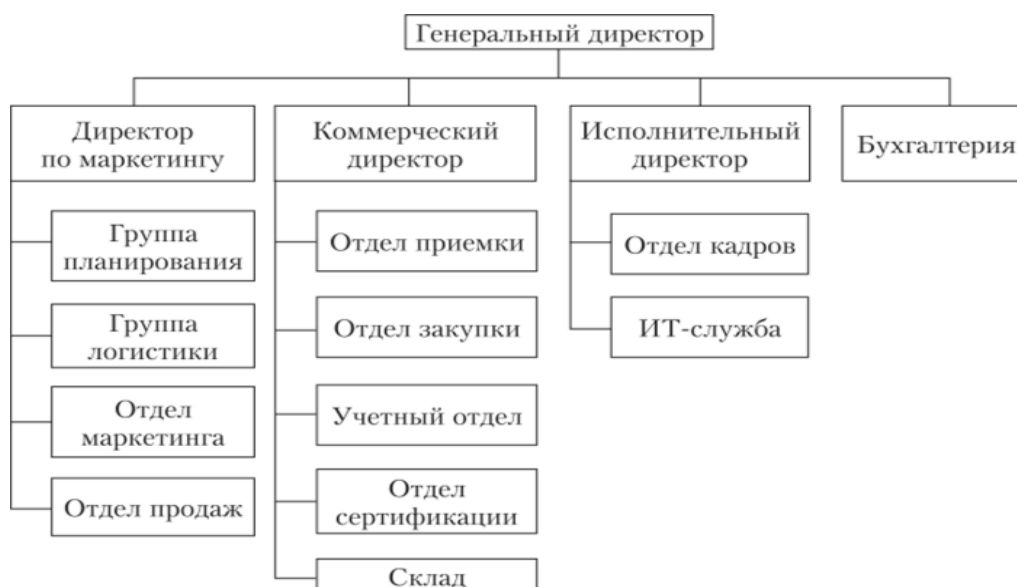


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО«АртСанЮг»

Формирование способов ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности на исследуемом предприятии возлагается на бухгалтера. В функции бухгалтера входят следующие обязанности: контроль за правильностью расчетов с поставщиками и покупателями; контроль за наличием и движением материальных ценностей и денежных средств; подготовка и проведение инвентаризаций; составление и представление в налоговый орган по месту регистрации организации бухгалтерской отчетности.

В таблице 2.1 представлены основные экономические показатели деятельности предприятия за 2019-2020 гг.

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели ООО «АртСанЮг»

Показатели	2019 г.	2020 г.	Изменение (+,-)	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	16 954	17 632	+ 678	103,9
Себестоимость продаж, тыс.руб.	15 702	16 395	+ 693	104,4
Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	24	16	- 8	66,6
Валовая прибыль, тыс.руб.	11 252	11 237	-15	99,8

Продолжение таблицы 2.1

Прибыль от продаж, тыс.руб.	11 155	11 105	- 50	99,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 788	2 776	-12	101,1
Численность, чел.	71	75	+4	105,6
Рентабельность продаж, % (5/1)*100%	15,89	15,13	-0,76	95,2
Затраты на рубль выручки от продажи, ((2+3)/1)*100коп.	92,6	92,9	+0,3	100,3

Как видно из представленной таблицы, выручка предприятия за исследуемый период возросла на 678 тыс. руб., темп роста выручки в 2020 году составил 100 %. Себестоимость продаж ООО «АртСанЮг» также возрастает за исследуемый период и в 2020 году составляет 16 395 тыс. руб. Валовая прибыль и прибыль от продаж имеют отрицательную динамику по причине ограничения торговой деятельности в связи с коронавирусом.

Так, за исследуемый период валовая прибыль понизилась на 15 тыс. руб., а прибыль от продаж на 50 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия еще имеет негативные тенденции к снижению и в 2020 году составляет 904 тыс. руб. Снижается уровень рентабельности продаж, если в 2018 году данный показатель составлял 15.89 %, то в 2020 году уже 15.13%, что также отрицательно характеризует предприятие. Данное снижение можно прокомментировать, прежде всего, понижением прибыли предприятия в 2020 году и повышением себестоимости продаж до 16 395 тыс. руб.

Что касается постоянства трудовых ресурсов, то можно проследить незначительную текучесть кадров по состоянию на конец отчетного периода, хотя случаи увольнения в течение календарного года имели место и составляли порядка 15 показателей, а в сравнение с 2019 годом штатная численность увеличилась на 1 сотрудника.

Таким образом, масштабы деятельности предприятия ООО «АртСанЮг» отражают полный спектр рентабельного среднего предприятия на рынке торговой деятельности города Туапсе.

Цель горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности состоит в том, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в основных статьях баланса.

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за два прошедших периода в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы. Горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ баланса (тыс. руб.)

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение	
	2018г.	2019г.	2020г.	2018-2019гг	2019-2020гг	2018-2019гг	2019-2020гг
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	264	298	355	34	57	12,88	19,13
Итого по разделу I	264	298	355	34	57	12,88	19,13
II. Оборотные активы							
Запасы	2654	3731	4981	1077	1250	40,58	33,50
Сырье и материалы	2654	3731	4981	1077	1250	40,58	33,50
НДС по приобретенным ценностям	181	195	217	14	22	7,73	11,28
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1453	1617	1744	164	127	11,29	7,85

Продолжение таблицы 2.2

вт.чпокупатели изаказчики	1453	1617	1744	164	127	11,29	7,85
Денежныесредства	532	729	1102	197	373	37,03	51,17
ИтогопоразделуII	4820	6272	8044	1452	1772	30,12	28,25
Баланс	5084	6570	8399	1486	1829	29,23	27,84
III.Капиталирезервы							
Уставныйкапитал	10	10	10	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	283 5	29 34	37 89	99	855	3,49	29,1 4
ИтогопоразделуIII	284 5	29 44	37 99	99	855	3,48	29,0 4
IV.Долгосрочныеобязательства							
ИтогопоразделуIV	1000	1000	1000	0	0	-	-
V.Краткосрочныеобязательства							
Кредиторская задолженность	1239	2626	3600	1387	974	111,95	37,09
Поставщикии подрядчики	1211	2561	3554	1350	993	111,48	38,77
Прочиекредиторы	28	65	46	37	-19	132,14	-29,23
Прочиекраткосрочн ые пассивы	0	0	0	0	0	-	-
ИтогопоразделуV	1239	2626	3600	1387	974	111,95	37,09
Баланс	5084	6570	8399	1486	1829	29,23	27,84

По результатам горизонтального анализа баланса отмечается значительное ежегодное увеличение запасов за счет строительных материалов и товаров для перепродажи. Дебиторская задолженность предприятия увеличивается, что говорит о расширении сферы деятельности предприятия наряду с увеличением выручки. Денежные средства предприятия увеличиваются, что положительно характеризует его состояние. Уставный капитал не изменялся за рассматриваемые периоды. Кредиторская задолженность увеличивается в динамике в основном за счет увеличения задолженности перед поставщиками и подрядчиками и прочими кредиторами.

Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проанализировать динамику

этой структуры. Вертикальный (структурный) анализ – определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Вертикальный анализ представлен в таблице 2.3. Вертикальный анализ баланса показал, что наибольшую долю в структуре активов занимают запасы и затраты, доля которых ежегодно увеличивается за счет роста доли готовой продукции и товаров для перепродажи. Возрастает доля денежных средств, что также положительно характеризует состояние предприятия. Доля собственного капитала в пассиве баланса несколько снижается на конец 2020 года, что отрицательно характеризует состояние предприятия. Доля кредиторской задолженности увеличивается, что также отрицательно для предприятия.

Таблица 2.3 – Вертикальный анализ баланса (%)

Статья	Удельный вес			Изменение доли	
	на конец 2018 г	на конец 2019г	на конец 2020г	2018- 2019гг	2019- 2020гг
I. Внеоборотные активы					
Основные средства	5,19	4,54	4,23	-0,66	-0,31
Итого по разделу I	5,19	4,54	4,23	-0,66	-0,31
II.оборотные активы					
Запасы	52,20	56,79	59,30	4,59	2,52
НДС по приобретенным ценностям	3,56	2,97	2,58	-0,59	-0,38
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 мес. после отчетной даты)	28,58	24,61	20,76	-3,97	-3,85
в том числе покупатели и заказчики	28,58	24,61	20,76	-3,97	-3,85
Денежные средства	10,46	11,10	13,12	0,63	2,02
Итого по разделу II	94,81	95,46	95,77	0,66	0,31
Баланс	100	100	100	0	0
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	0,20	0,15	0,12	-0,04	-0,03
Нераспределенная прибыль	55,76	44,76	45,11	-11,11	0,45

Продолжение таблицы 2.3

Итого по разделу III	55,96	44,81	45,23	-11,15	0,42
IV. Долгосрочные обязательства					
Итого по разделу IV	19,67	15,22	11,91	-4,45	-3,31
V. Краткосрочные обязательства					
Кредиторская задолженность	24,37	39,97	42,86	15,60	2,89
Поставщики и подрядчики	23,82	38,98	42,31	15,16	3,33
Прочие кредиторы	0,55	0,99	0,55	0,44	-0,44
Прочие краткосрочные пассивы	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	24,37	39,97	42,86	15,60	2,89
Баланс	100	100	100	0	0

Итак, состояние предприятия практически по всем параметрам улучшается с каждым годом, что подтверждают результаты и горизонтального и вертикального анализов баланса.

Результаты проведенного анализа позволяют выделить следующие рекомендательные позиции: разработать специальные мероприятия по работе с поставщиками и потребителями с целью снижения дебиторской и кредиторской задолженности; найти выгодные источники краткосрочного финансирования.

С помощью методики А.Д. Шеремета можно определить тип финансовой устойчивости предприятия. Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат [13, с.15].

Принято выделять четыре типа состояния предприятия:

- 1) $E_1 > 0$, $E_2 > 0$, $E_3 > 0$ – абсолютная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель ситуации = 1.1.1);
- 2) $E_1 < 0$, $E_2 > 0$, $E_3 > 0$ – нормальная финансовая устойчивость предприятия, гарантирующая платежеспособность (трехкомпонентный показатель ситуации = 0.1.1);

3) $E1 < 0$, $E2 < 0$, $E3 > 0$ – неустойчивое финансовое состояние предприятия, связанное с нарушением платежеспособности (трехкомпонентный показатель ситуации = 0.0.1);

4) $E1 < 0$, $E2 < 0$, $E3 < 0$ – кризисное финансовое состояние трехкомпонентный показатель ситуации = 0.0.0).

Финансовая устойчивость может зависеть от ряда внешних факторов: спрос и предложение на товары, работы, услуги;

- сложившиеся цены и система ценообразования;
- уровень финансовой состоятельности покупателя, его желания и возможности своевременно оплачивать обязательства;
- неразвитая система вексельного обращения, инфляция.

Финансовый анализ предприятия – это комплекс исследований и расчетов, показывающих текущую позицию компании, финансовое состояние, проблемные точки, перспективы развития.

Анализ финансовой устойчивости показал, что предприятие к 2019 и в 2020 году перешло в разряд кризисных, что негативно характеризует состояние предприятия. В таблице 2.4 приведены основные финансовые показатели деятельности ООО «АртСанЮг».

Таблица 2.4 - Финансовые показатели деятельности ООО «АртСанЮг»

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,26	0,2
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,16	0,16
Коэффициент структуры капитала	0,36	0,3
Доля собственного капитала в объеме инвестиций, %	100	100
Коэффициент текущий ликвидности	1,2	1,2

Коэффициент безопасности активов по финансовым обязательствам в 2020 году составил 0,2, что соответствует уровню расчетов ($< 0,86$). Коэффициент собственного капитала для оборотных средств немного ниже нормативного значения ($0,16 > 0,2$), т.е. организация не имеет достаточного

объема собственных оборотных средств для обеспечения финансовой устойчивости. Коэффициент текущей ликвидности в 2020 году составил 1,2, что ниже нормативного уровня ($1,2 < 1,77$), что свидетельствует о недостаточной обеспеченности организации оборотным капиталом для ведения бизнеса, а также быстрого и полного погашения своих обязательств. Таким образом, деятельность ООО «АртСанЮг» рентабельна.

2.2 Анализ эффективности кадровой политики и кадрового планирования ООО «АртСанЮг»

ООО «АртСанЮг» подбирает себе кадры последующим критериям: порядочны, инициативны, высокопрофессиональны, честны и привержены идеям компании. Предприятие ценит свои кадры, если получает от них высокую отдачу, и стремится поддерживать их не только на работе, но и социально. Каждый сотрудник организации имеет право:

- на справедливое материальное вознаграждение за свой труд;
- знать порядок и критерии начисления зарплаты;
- на помощь и поддержку компании и в повышении квалификации, на профессиональный, личностный и должностной рост;
- на перемещение и повышение в структуре компании, на ежегодный оплачиваемый отпуск;
- на дополнительную оплату работы во внеурочное время.

Процедура отбора кадров ООО «АртСанЮг» включает в себя: предварительный отбор претендентов на должность; проведение первичного собеседования претендентом; оценку претендентов на должность; проверку предоставленной документации, в том числе сбор и проверку рекомендаций; медицинский осмотр; проведение итогового собеседования по найму; принятие окончательного решения о найме; обсуждение и оформление трудового договора с претендентом надолжность.

Кадровая политика ООО «АртСанЮг» предусматривает то, что

работники имеют право полностью за счет предприятия или частично повышать квалификацию, например, обучения на различных курсах и в учебных заведениях. В ООО «АртСанЮг» процедура адаптации разработана и прописана в кадровых документах. Специалисты ООО «АртСанЮг» имеют большой опыт работы в сфере торговой деятельности и высокую квалификацию знаний строительных материалов, что позволяет решать поставленные перед организацией задачи.

Проектирование трудовых процессов предусматривает определение общего объема работ и его распределение в разрезе отдельных групп исполнителей. В ООО «АртСанЮг» общий объем выполняемых работ определяется, прежде всего, планируемым объемом и составом розничного товарооборота, а также номенклатурой и объемом оказываемых ими дополнительных услуг покупателям. Определенное влияние на формируемый объем работ оказывают также размеры торговой площади и используемые торговые технологии (в первую очередь применяемый метод продажи товаров).

Общий объем выполняемых работ должен быть распределен между отдельными группами исполнителей. Такое распределение основано на разделении труда, т.е. на относительном обособлении различных видов деятельности торгового предприятия. Основными видами разделения труда на предприятиях торговли являются функциональное, технологическое и квалификационное.

Нормирование затрат труда на выполнение отдельных работ предусматривает разработку и использование в ООО «АртСанЮг» определенной системы норм труда. Эта система включает: нормы численности, нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания.

Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества этих работников. Планированию состава и общей численности работников действующего предприятия предшествует анализ динамики персонала, и эффективности использования рабочего времени в предплановом

периоде. Основной задачей анализа динамики персонала является установление тенденций изменения его количественного и качественного состава с позиций соответствия темпам развития хозяйственной деятельности торгового предприятия. В этих целях темпы развития численности отдельных категорий работников сопоставляются с темпами развития товарооборота, объема реализованных платных услуг, валового дохода, прибыли и некоторых других показателей. Особое внимание в этом разделе анализа должно быть уделено изучению тенденций изменения профессионального и квалификационного состава работников, его соответствия объемам и сложности отдельных видов работ, выполняемых на предприятии. Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа порождает кадровый контроллинг. Функция контроллинга состоит, по существу, в координации целеполагания, планирования, контроля и информации.

Координационная задача становится все более значимой, так как кадровая работа с ее функциями становится комплексной, а многогранные взаимозависимости целей и средств требуют более целенаправленного согласования. Для обеспечения конкурентоспособности продукции и решения задач социально-экономического развития ООО «АртСанЮг» постоянно работает над обучением и переподготовкой кадров, что способствует повышению квалификации персонала.

Одна из главных задач руководства предприятия сферы торговой деятельности - сохранить кадры и обеспечить максимальную занятость сотрудников в соответствии с их квалификацией. Переподготовка рабочих осуществляется либо непосредственно в ООО «АртСанЮг», либо в учебных заведениях с отрывом от работы. В 2020 году количество сотрудников с общим стажем и опытом работы в отрасли более 10 лет увеличилось до 7 человек, от общего количества сотрудников. Наблюдается тенденция к сохранению сотрудников со стажем в торговой сфере со знанием основ строительных материалов более 10 лет, что свидетельствует о том, что в анализируемой организации работают опытные сотрудники. Информация о возрастной

структуре сотрудников представлена в таблице 2.5. Удельный вес работников в возрасте 30-39 лет составляет 30,66 %, от 40 до 49 лет – 37,34 % соответственно. Доля работников в возрасте до 29 лет составляет 12 % от общей численности сотрудников торговой организации. Это говорит о том, что на предприятии трудятся сотрудники среднего возраста с большим опытом работы и трудовым стажем.

Таблица 2.5 - Анализ возрастного состава работников ООО «АртСанЮг»

Возраст сотрудников, лет	Количество сотрудников, человек	Удельный вес, %
до 29	9	12
30-39	23	30,66
40-49	28	37,34
50-60	15	20
Итого:	75	100,00

Учитывая динамику обучающихся сотрудников в ООО «АртСанЮг» была проведена оценка структуры повышения образования среди штатных сотрудников на конец 2020 года. Распределение персонала по уровню образования в ООО «АртСанЮг» представлено на рисунке 2.2.

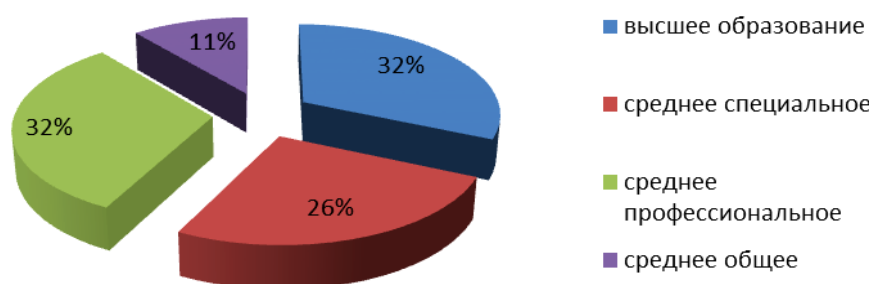


Рисунок 2.2 – Структура трудовых ресурсов ООО «АртСанЮг» по уровню образования

Как видно из рисунка 2.2 высшее образование имеет 32 % от общего штата предприятия, причем 7 человек получили высшее образование в текущем отчетном году, 26 % имеют диплом о среднем специальном образовании

(торговый техник и торгово-экономический колледж), из которых 6 человек в настоящее время получают образование по направлению подготовки бакалавриата. Таким образом, можно отметить, что уровень повышения уровня образования среди сотрудников активно увеличивается в процентном отношении. В процессе анализа внешнего движения персонала рассчитывают коэффициенты, позволяющие сравнить интенсивность движения кадров и сделать основной акцент на систему планирования персонала. При изучении рабочей силы ООО «АртСанЮг» различают необходимый и излишний оборот.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей, предложенную Левчаевым П.А. [16,с.81]:

— коэффициент излишнего оборота или коэффициент текучести кадров (K_T), который определяется как отношение числа сотрудников, уволенных за данный период по собственному желанию, а так же за нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников за тот же период. Этот показатель измеряется в процентах [16,с.139]:

$$K_T = \chi_y / \chi_{cp} \times 100\% \quad (2.1)$$

$$K_T = 15 / 70 \times 100 \% = 0,21 \%$$

— коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{пр.}$) рассчитывается делением числа сотрудников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период. Показатель измеряется в процентах [25,с.22]:

$$K_{пр} = \chi_{пр} / \chi_{cp} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$K_{пр} = 19 / 70 \times 100 \% = 0,27 \%$$

— коэффициент стабильности кадров находят по формуле, т.е. получают итог движения и стабильности кадровой политики [24,с.77]:

$$K_{п.с.} = 1 - [Ч_y / (Ч_{ср} + Ч_{пр})] \quad (2.3)$$

$$K_{п.с.} = 1 - [15 / (70 + 19)] = 0,17$$

С целью определения движения кадров на предприятии целесообразно составить таблицу 2.6 и отразить в ней показатели движения кадров. Оценка показателей текучести кадров ООО «АртСанЮг» указывает на тот факт, что на предприятии высокий уровень постоянства кадрового состава. Коэффициент текучести кадров в 2020 году увеличился по сравнению с 2019 годом и составил 0,21, коэффициент оборота по приему персонала в сравнении с прошлым отчетным периодом составил 0,27, а постоянства штатных сотрудников равнялся 0,17 по сравнению с 0,88 – 2019 года.

Таблица 2.6 – Сравнительный анализ показателей движения кадров ООО «АртСанЮг» за 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.
Коэффициент оборота по приёму персонала	0,2	0,27
Коэффициент текучести	0,14	0,21
Коэффициент постоянства состава персонала	0,88	0,17

Высокий коэффициент текучести кадров негативно влияет на показатели деятельности ООО «АртСанЮг», если высококвалифицированные рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров. Текучесть кадров находится на высоком уровне и прослеживается резкое увеличение числа сотрудников, уволившихся в течение 2020 года на 6 человек в сравнении с 2019 годом, данный факт обусловлен отсутствием четкой работы персонала в организации и некомпетентностью сотрудника по работе с трудовыми ресурсами ООО «АртСанЮг» (таблица 2.7).

В ООО «АртСанЮг» управления текучестью персонала, как такового, нет по причине отсутствия кадрового планирования. На предприятии не осуществляется работа по найму сотрудников через официальные агентства трудовых ресурсов и не ведется работа по комплектации кадрового резерва, что и приводит в течение года к систематическому увольнению и приему на работу.

Таблица 2.7 - Анализ показателей по трудовым ресурсам ООО «АртСанЮг» за 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	Динамика изменений	
			абсолютное	%
Среднесписочная численность, чел.	71	75	+ 4	105,6
Руководители	6	6	0	0
Специалисты	10	10	0	0
Рабочие	55	65	-10	118
Уволились с предприятия в течение года	9	15	+6	166
Принято на предприятие в течение года	13	19	+ 6	146

Как видно из сравнительного анализа и расчетов постоянства кадровой стабильности по сравнению с 2019 годом коэффициент уменьшился на 0,71, что еще раз подтверждает факт не эффективного кадрового планирования на предприятии. В ходе анализа эффективности трудовых ресурсов было проведено простейшее исследование мотивов выбытия работников. Увольняющимся предлагалось заполнить форму ответов на вопрос: «По какой причине Вы меняете место работы?». Предлагаемая форма вывода результатов опроса, как показывает время, не приносит сколь либо значительной динамики в уже сложившуюся градацию мотивов увольнения, поэтому может быть представлена в качестве типичной (рисунок 2.3).

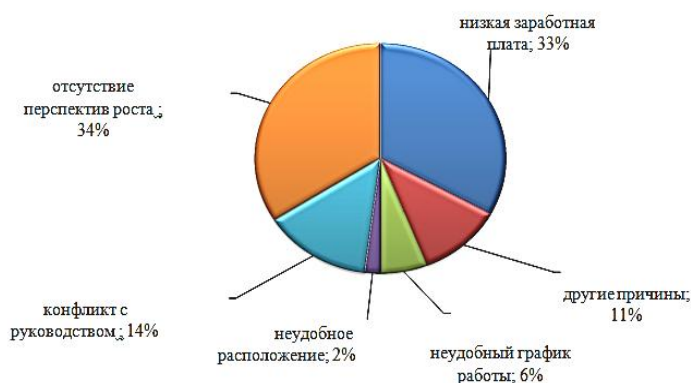


Рисунок 2.3 – Анализ возможных причин увольнения сотрудников ООО «АртСанЮг»

Основная причина ухода сотрудников – низкая заработная плата (33%) и отсутствие перспектив роста (34%). Учет труда и заработной платы в организации ведется на основании первичных документов, формируемых в кадровой службе. Плохо поставленная кадровая работа неминуемо отражается на работе, как бухгалтерии, так и всей организации.

В ООО «АртСанЮг» развиты только некоторые элементы системы планирования потребности в персонале, а именно:

- осуществляется разработка мероприятий по развитию и обучению персонала, основанная на потребностях в обучении и развитию по годовому учебному плану, согласно которого, осуществляется развитие персонала в рамках программ повышения квалификации;

- отдел кадров составляет план обучения, утверждает его и вносит свой вклад в ежегодную стоимость обучения в рамках бюджета;

- определяется фонд оплаты труда на год с учетом планируемого повышения заработной платы, возможной реструктуризации изменений и т.д. в соответствии с планом развития организации на год;

- формируется бюджет на подбор персонала, определяется фонд дополнительных социальных выплат и формируется бюджет на социально-корпоративную сферу и т.п.

Проанализируем основные направления кадровой политики ООО «АртСанЮг», из которых выделим следующие направления:

1. обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование кадровых потребностей, подбор персонала, подбор и подбор персонала);

2. использование персонала (корректировка персонала, мотивация персонала, оценка персонала, составление индивидуальных программ карьерного роста);

3. управление знаниями в строительной сфере (централизация и систематизация знаний, коллективизация знаний, интенсивность создания и использования знаний, организация системы профессионального обучения сотрудников организации);

4. корпоративная культура (создание и продвижение).

Выделим тот момент, что именно система планирования потребностей в персонале должна быть сосредоточена на решении конкретных задач управления персоналом. К числу таких задач отнесем:

- детальное определение потребности организации (предприятия) в персонале на плановый период;
- определение необходимости приема (или увольнения) работников исходя из перспективы развития ООО «АртСанЮг» в плановом периоде;
- обеспечение рационального использования персонала организации;
- развитие мероприятий по повышению квалификации и обучению персонала в плановом периоде;
- определение затрат на персонал.

Поиск, набор и подбор сотрудников в ООО «АртСанЮг» проводится специалистами по персоналу на основании заявки, поданной руководителем отдела кадров. На этапе отбора персонала соискатели заполняют анкеты и листы самопроверки, проходят собеседование, которое включает в себя различные методы проведения собеседования с кандидатом: стандартное биографическое интервью; структурированное интервью, которое включает проективные вопросы, case-интервью, биографическое интервью, оценку достоверности информации и стресс-интервью. На этапе отбора кандидаты проходят психологическую оценку, которую в 2019 году прошли 6 кандидатов.

Разработка и контроль системы начисления заработной платы представляют собой наиболее сложную задачу для руководителей организации в рамках решения комплексной проблемы управления трудовыми ресурсами. В единой политике управления персоналом организации эта проблема содержит наибольшее количество противоречий между тем, что должно быть реализовано в соответствии с теоретической разработкой, и тем, что реализуется на самом деле.

Оценка структуры заработной платы ООО «АртСанЮг» показала, что основой для оплаты труда является тарифная система, в основе которой лежат

общепринятые стандарты оплаты труда. В последнее время стали учитываться объемы реализуемых строительных материалов, за которые каждый сотрудник получает бонусы, и в конечном итоге - определенные премии. Учет этих факторов при оплате труда осуществляется посредством доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам.

Помимо недостатков, которые определили саму систему оплаты труда, в ООО «АртСанЮг» наблюдается отставание роста производительности труда от темпа роста заработной платы, что свидетельствует о неэффективной работе персонала.

3 Проект мероприятий эффективного кадрового планирования ООО «АртСанЮг»

3.1 Пути совершенствования кадрового планирования на предприятии

Совершенствование существующей деятельности по управлению кадрами предприятия и создание эффективной системы кадрового планирования положительно влияют на рост производительности труда, совершенствование профессионального мастерства, развитие технической культуры работников, снижение текучести кадров и, как следствие, улучшение трудового потенциала предприятия и усиления его внутренних возможностей стратегического развития.

Как показал проведенный анализ, на предприятии в процессе управления кадрами возможности оптимизации кадрового планирования используются недостаточно и ограниченно. В связи с вышеизложенным представляется целесообразным разделить все проектируемые в рамках настоящего исследования мероприятия на:

1) мероприятия, которые направлены на оптимизацию существующих элементов кадрового планирования;

2) мероприятия, которые формируют недостающие элементы.

Оптимизации должны подвергнуться в первую очередь такие элементы кадрового планирования как:

1) совершенствование деятельности по подбору и отбору персонала;

2) система оплаты труда различных категорий персонала.

Проведем разработку корректирующих мероприятий с учетом потребностей в них предприятия и финансовых возможностей внедрения.

Формирование кадрового резерва. Целью формирования кадрового резерва является поиск лучших в профессиональном плане сотрудников, подходящих для тех или иных должностей. Также нужно, чтобы для всех ключевых должностей был определен кадровый резерв - это обеспечивает процесс преемственности. Формирование кадрового резерва должно начинаться с

определения ключевых должностей, которые необходимо обеспечить резервом. Кадровый резерв может быть отнесен к стратегическим направлениям кадрового планирования, поэтому вопросы его формирования должны решаться именно директором. Список ключевых должностей, а также бланк рекомендации для руководителей и бланк заявки на выдвижение для сотрудников, распределяется между руководителям отделов и служб. Это происходит один раз в год. Руководители на основе наблюдения за своими сотрудниками и результатов прошедшей аттестации, рекомендуют кого-либо из них в кадровый резерв, заполняя на него все необходимые документы. Сотрудник, рекомендованный руководителем, заполняет бланк заявку на выдвижение в кадровый резерв, подтверждая тем самым, свое желание расти и развиваться. Для каждой позиции существует перечень требований, которым должен соответствовать кандидат. Принимая решение о выдвижении своего сотрудника, руководитель должен объективно оценить его профессиональные качества и умения.

При этом зачисление в резерв не является гарантией, что через определенное время резервист займет определенную должность, о чем сотрудники информируются еще в начале запуска программы.

Использование кадрового резерва важно как для самой организации, так и для сотрудника. Он может отследить прогресс своего развития, и это стимулирует его на большие достижения. Он имеет возможность координировать процесс обучения (обучаться самостоятельно), знает, какие тренинги ему предстоит пройти, чему научиться. Он как бы согласовывает свои жизненные планы с планами предприятия. При этом нет особого способа определения успешности выбора, однако в процессе работы становится ясно, подходит ли данный человек на должность.

Таким образом, создание и использование кадрового резерва позволит получить эффективный инструмент управления движением кадров и сформировать оптимальную с позиции качественных критериев структуру персонала.

Оптимизация системы оплаты труда различных категорий работников. Как показал анализ, на исследуемом предприятии система оплаты труда недостаточно обоснована и не позволяет формировать прямую мотивацию и результативность труда. Особенно ярко прослеживается эта тенденция в отношении административных работников предприятия.

При организации оплаты труда персонала на предприятии применяется простая повременно-премиальная система оплаты труда на основе месячных тарифов. Причем размер премии зависит от результативности выполнения плана, что не всегда правильно с точки зрения мотивационного воздействия. Иначе говоря, следует разработать и внедрить различные системы оплаты труда не по укрупненным категориям персонала, а по группам работников, имеющих то или иное влияние на экономические результаты предприятия. Кроме того, такие системы должны быть индивидуализированы, насколько это возможно в условиях торгового предприятия.

Предлагаемая система оплаты труда (которая будет более чем традиционная способствовать эффективной мотивации труда) определяется следующими принципами:

- размер вознаграждения определяется, прежде всего, социальными, а не экономическими факторами;
- система согласуется с принципом долгосрочного найма.
- низкий уровень дифференциации труда.

Развитие данной системы оплаты работников должно привести к нивелированию различий в оплате сотрудников. В соответствии с данной системой заработная плата включает несколько составляющих:

- месячная оплата;
- доплаты (бонусы);
- выходное пособие (при выходе на пенсию или увольнении по собственному желанию).

В свою очередь, месячная оплата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть это оклад, который ежегодно повышается по

результатам оценки деятельности работника. К переменной части заработной платы относятся доплаты за сверхурочную работу за счет накопления бонусов за выполнение и перевыполнение плана).

Размер бонуса определяется из результатов деятельности ООО «АртСанЮг», оценки работника руководством и некоторых других условий. Обычно бонус рассчитывается следующим образом:

$$(ОЗП + Н) * K_{\phi} + B_o \quad (3.1)$$

где, ОЗП - основная заработная плата;

Н - надбавки к основной заработной плате;

K_{ϕ} - коэффициент, определяемый по результатам деятельности предприятия;

B_o - выплата, начисленная по результатам оценки работника.

Выходное пособие зависит от количества отработанных лет и характера увольнения работника. В рамках этой системы можно выделить три типа увольнений: по собственному желанию; по возрасту; по независящим от работника причинам (банкротство предприятия, попадание под сокращение численности).

Расчет выходного пособия в ООО «АртСанЮг» ведется следующим образом:

$$ОЗП * K_c * K_y \quad (3.2)$$

где, ОЗП - основная заработная плата;

K_c - коэффициент, определяемый из стажа работника;

K_y - коэффициент, определяемый из типа увольнения работника.

Оценка труда будет производиться в следующие сроки: по итогам полугодия для определения премии; по итогам года для принятия решения о повышении заработной платы; в долгосрочной перспективе.

Оценка работы сотрудников в ООО «АртСанЮг» ведется с применением бонусного метода. По ряду параметров вычисляется общее количество баллов для каждого менеджера по работе с клиентами. Оценка работы ведется по трем направлениям: качество работы, личный трудовой вклад и производственное сотрудничество. Устанавливается общее суммарное количество баллов на все производственное подразделение.

Распределение средств ведется на основе соотношения количества баллов, набранных отдельным сотрудником, к общему количеству баллов на все подразделение.

Данная система представляет интерес и может быть внедрена по причине наиболее оптимального сочетания в ней мотивирующего и стимулирующего факторов система предполагает использование как фиксированного заработка в виде оклада, определяемого исходя из квалификационных требований путем установления тарифной ставки, так и выплачиваемых бонусов, которые определяются исходя из показателей деятельности всего предприятия и структурных подразделений предприятия за определенный период времени и оценки работника.

Совершенствование документационного обеспечения процессов кадрового планирования на предприятии. Информационные технологии сегодня успешно работают практически на всех уровнях управления предприятием. Новая информационная технология создает возможность с помощью развитых информационных систем и персональных компьютеров получать различного рода консультации, непосредственно на рабочем месте (или на дому), получать необходимые сведения, в том числе статистического и аналитического характера [23,с.71].

Правильная организации работы отдела кадров является важным моментом в деятельности всего предприятия, так как зависимость всех работников от вовремя выполненного перевода, полученного приказа об увольнении или принятии на работу, правильного посчитанного стажа очень велика. Отдел кадров, являясь точкой, с которой всё начинается, вынужден

работать с большим количеством людей. Это, в свою очередь, приводит к тому, что происходит документооборот, являющийся источником большого количества бумаги. Поэтому возможность выполнения и хранения этих документов в электронном виде является важной и актуальной. Все документы являются результатом выполнения каких-либо кадровых операций (или же исходными данными для них). Таким образом, у специалиста должна быть возможность выполнения всех кадровых операций на компьютере, что гораздо эффективнее, быстрее и удобнее. Информационный программный продукт разрабатывается с целью:

- автоматизации работы с документами;
- организация доступа к данным для рабочих предприятия без непосредственного участия специалиста базы данных;
- автоматизации работы с отчетами для отделов, которые используют информацию из отдела кадров.

В работе отдела кадров можно выделить следующие важные составляющие: заключение трудового договора с сотрудниками, ведение личной карточки, составление штатного расписания, графика отпусков, создание различных приказов. Кадровое делопроизводство предусматривает составление и оформление документов по определенным кадровым задачам: прием на работу, увольнение, перевод, перемещение, совместительство, временный перевод для замещения отсутствующего работника, поощрение, взыскание, предоставление отпуска, командирование, аттестация и т. п. Сотрудник кадрового отдела должен своевременно знакомиться со всеми изменениями в кадровом делопроизводстве.

Информационная система отдела кадров позволит значительно повысить скорость и эффективность работы, а так же систематизирует процесс кадрового планирования на малом предприятии.

Проблема автоматизации кадрового делопроизводства является актуальной, поэтому существует большое количество программного обеспечения для работы отдела кадров. Эти программы можно разделить на

несколько групп. Первую группу образуют свободно распространяемые программы, написанные непрофессионалами. («WDATEOK», «Кадры», «Отдел кадров и ДОУ», «Табель»). Они обеспечивают автоматизацию отдельных функций и не сопровождаются авторами.

Во вторую группу входят программы, которые разрабатываются собственными программистами для своей организации с целью экономии средств. Можно упомянуть такие системы, как «SLS-Кадры», «STAFF-Кадры», «Triamant» и др. Однако опыт показал, что сама по себе система непрерывно развивалась и совершенствовалась, а затраты на ее эксплуатацию и сопровождение превышали затраты на приобретение готового программного обеспечения. Ситуация не изменилась при переносе данной концепции в среду Windows.

Третья группа образована бухгалтерскими системами, в состав которых включен функциональный модуль «Кадры». Основной целью программ данной группы является обеспечение бухгалтерского учета, где наличие некоторых функций кадрового модуля необходимо для их полноценной работы. Кадровые модули могут отличаться между собой полнотой учетной карточки, наличием тех или иных выборок. Причем эти кадровые модули в составе бухгалтерии не только не помогают менеджеру по персоналу, а порой и мешают, так как эти отделы имеют слишком разные задачи.

Наиболее яркими представителями систем такого класса являются «1С Зарплата и кадры», «Platinum», «Ultima-S», «Scala», «Галактика», «БОСС-Кадровик» и др. Для систем этой группы характерна узость базовой версии, что требует достаточно большой доработки и ведет к несовместимости с новыми версиями системы. Сюда же можно отнести системы автоматизации деятельности предприятий с включенными в них модулями «Кадры».

И, наконец, четвертая группа представлена комплексными системами автоматизации деятельности предприятия, основанными на использовании системы баз данных, охватывающих все сферы деятельности предприятия. Среди предлагаемых на рынке систем на первый план выдвигаются «Orakl-

Кадры» и «NS2000», представляющие собой системы четвертого поколения и достаточно полно отражающие современный уровень развития программно-аппаратного обеспечения автоматизации деятельности предприятий.

Экономическая эффективность такой автоматизации будет заключаться (помимо общего социально-экономического эффекта) в снижении потерь рабочего времени на оформление и сверку большого объема бумажной документации, а также получить экономию времени при поиске необходимого документа.

Таким образом, улучшение системы кадрового планирования может повысить уровень развитости кадрового менеджмента до состояния, позволяющего постепенно (в среднесрочной перспективе) формировать трудовой потенциал предприятия и перейти от текущего к среднесрочному кадровому управлению, а, значит, позволит повысить эффективность деятельности всего торгового предприятия.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий совершенствования кадрового планирования

Оценка эффективности представляет собой наиболее ответственный этап в процессе принятия управленческих решений. От того, насколько объективно и всесторонне проведена эта оценка, зависят сроки возврата вложенного капитала и темпы развития предприятия. Объективность и всесторонность в значительной мере определяются использованием современных методов проведения оценки эффективности инвестиционных проектов. Экономическая эффективность - это получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов. Для этого нужно вести себя рационально, т.е. не только постоянно соотносить выгоды (блага) и затраты, но и максимизировать выгоды и минимизировать затраты. Эффективность существует тогда, когда общество не может увеличить выпуск одного блага, не уменьшая при этом выпуска другого. Эффективная экономика лежит на грани производственных возможностей.

Рассмотрим совокупный эффект от внедрения мероприятий, поскольку некоторые из них не обладают собственным эффектом и могут проявить его только в комплексе с другими мероприятиями, а другие будут более эффективны при внедрении сопутствующих мероприятий.

Создание кадрового резерва. Создание кадрового резерва позволит снизить расходы на кадровую деятельность, а также приведет к снижению показателя текучести вновь принятых кадров.

Рассчитаем экономический эффект от разработки и создания внутреннего кадрового резерва предприятия. По данным предприятия, ежегодно на несвоевременности заполнения вакансий предприятие теряет от 0,5 до 5% годового объема товарной продукции.

Для расчетов примем значение показателя - 1,5% от среднегодового объема реализации строительной продукции. В данном случае используем значение объема реализации за 2020 год.

Затраты на формирование кадрового резерва предприятия включают в себя: разработку соответствующей документации (должностных инструкций работникам службы управления персоналом), формирование специальной программы (начальников кадровой службы) и т.п.

Общие затраты могут составить - 243,016 руб. (средние расходы на оплату труда двух работников в течение 6 месяцев).

Прирост реализации строительной продукции, который предприятие теряет в результате ежегодного высвобождения рабочих мест (из расчета 1,5% потерь) составит -129255 тыс. руб. $\times 1,5\% = 1938,375$ руб.

Экономический эффект будет заключаться в разнице экономии и затрат на внедрение мероприятия:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_3 - \mathcal{Z}_m \quad (3.3)$$

где, $\mathcal{E}_3$ - экономия затрат предприятия,

$\mathcal{Z}_m$ - затраты на внедрение мероприятия

Экономический эффект составит: $\Xi = 1938,375 - 243,016 = 1695,359$ руб.

Несомненно, формирование кадрового резерва требует согласованных действий сотрудников и руководства, но результаты того стоят: повышается «кадровая безопасность». Существенно повышается мотивация, растет понимание того, что сделать карьеру в торговом предприятии реально, если эффективно работать и развиваться.

Разработка и внедрение автоматизированной системы информационного обеспечения кадрового планирования. Автоматизированная система «Кадры» экономит рабочее время кадровых работников, и позволяет быстрее осуществлять оформление документации и передачу информации по каналам коммуникации внутри организации. Также проектируемые мероприятия повлияют на изменение общего коэффициента текучести и на уровень прибыли (через увеличение объема реализации продукции).

Влияние на общие экономические результаты предприятия может быть выявлено следующим образом: за счет внедрения мероприятий и сокращения текучести кадров повысится производительность труда и сократятся потери рабочего времени. В среднем показатель производительности труда может увеличиться на 15-20%.

При уровне показателя производительности труда 585,204 тыс. руб./чел. и увеличении его на 15% производительность труда с учетом снижения потерь рабочего времени составит: $585,204 + 15\% = 672,985$ тыс. руб./чел. Если принять, что численность персонала стабилизирована, а кадровый резерв позволит заполнять вакансии образованные естественным путем (за счет выхода на пенсию, смерти и пр.), а также в процессе обязательного обновления коллектива, то объем реализованной товарной продукции составит: $672,985 * 314 = 211317,164$ руб., что на 27563,264 руб. больше, чем в 2019 году. Коэффициент соотношения реализованной продукции на 2019 год составлял: $186180,8 / 183753,9 = 1,013$.

При новой производительности объем реализованной продукции составит: $211317,164 * 1,013 = 214108$ руб.

Себестоимость реализованной продукции увеличится на сумму затрат необходимых для проведения мероприятий. Себестоимость в 2020 году составляла: 153220,0 руб.

При внедрении мероприятий себестоимость реализованной продукции составит: $243,013 + 153220,0 = 153463,013$ руб.

Прибыль составит: $214\,108,0 - 153463,013 = 60644,987$ руб.

Как можно видеть, прибыль от внедрения проектируемых мероприятий увеличится на 97,2% ($60644,987/30755$), что говорит о значительной эффективности предлагаемых мероприятий.

Уровень текучести может быть снижен за счет использования внутренних источников набора, поскольку при использовании кадрового резерва большая часть вакансий может быть заполнена собственными работниками. Коэффициент текучести на 2020 год составил 0,27. При 50% заполняемости вакансий собственными источниками и снижении увольнения вновь набранных работников за счет совершенствования методики отбора, коэффициент текучести составит: 0,54. Как можно видеть, текучесть персонала снизится на 85%, за счет внутренних перемещений (при помощи кадрового резерва). Проектируемые мероприятия (помимо выявленного влияния на показатели) необходимы предприятию в перспективе, поскольку создание собственного резерва за счет уже работающих кадров более эффективно, чем просто наем на рынке рабочей силы необходимых единиц.

В этом случае предприятие заранее имеет возможность обучить работников, которые из резерва могут поступить на ту должность, которая без дополнительного обучения им недоступна, а обучение в момент поступления не предполагается.

Кроме того, использование кадрового резерва позволят более оптимально формировать коллектив и на стадии отбора уменьшить риск возникновения конфликтов в группах. Далее произведем расчет экономической эффективности внедрения системы «1С: кадровое обеспечение». Затраты на внедрение автоматизированной системы «Кадры» отобразим в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Затраты на внедрение автоматизированной системы «Кадры»

Наименование	Стоимость
Стоимость программного продукта	46 000
Стоимость ежегодной оплаты прав на использование установленного продукта владельцу и стоимость гарантийного обслуживания	5600
Расходы на обучение персонала кадровых служб работе с программой составят	17000
Общие расходы с учетом обучения в количестве 50 часов рабочего времени	8 338
Итого	76938

Обучение осуществляется по графику в течение 25 дней по 2 часа в день. Таким образом, общие потери рабочего времени, занятого на обучение составит 50 часов. При стоимости часа рабочего времени работника отдела кадров 83,37 руб. общие расходы предприятия составят: $83,37 \cdot 50 \cdot 2 = 8\,338$ руб.

Таким образом, общие расходы на внедрение данного программного продукта составят: $46000 + 5600 + 8500 + 8338 = 76\,938$ руб.

Экономический эффект будет заключаться в разнице экономии и затрат на внедрение мероприятия и составит в первый год порядка 21 000 руб.

Таким образом, внедрение автоматизированной кадровой системы уже на первом этапе позволят получить экономический эффект в виде экономии затрат предприятия на документальное обеспечение работы по приему персонала. Эффект от внедрения автоматизированной системы ориентирован на перспективу, поскольку кроме оформления документации и передачи информации по каждому сотруднику она имеет множество возможностей, направленные на увеличение модернизации оборудования и модификации программного обеспечения, которые позволят более качественно выполнять функции, имеющие отношение к управлению персоналом.

Еще одним значимым элементом системы кадрового планирования является улучшение системы обучения и повышения квалификации работников. Для рядового персонала в сфере работы с клиентами оптимальным будет обучение на рабочем месте без отрыва от производства. Причем, можно

ввести доплату за наставничество сотрудников с высшими разрядами над сотрудниками с низшими разрядами в целях повышения профессионально-квалификационных характеристик новичков. Доплата может составлять 10% от оклада наставника, и при средней заработной плате в 34000 рублей составит 34000 рублей в месяц. Предполагается в текущем году оформить наставниками трех человек из числа работников отдела закупок и склада. Тогда затраты на доплату составят: $2\,000 * 3 * 12 = 122\,400$ рублей в год.

Эффективное обучение персонала имеет ряд положительных последствий как, например, увеличение производительности труда. В связи с этим планируется снижение текучести кадров в 2022 году на 20 % с учетом показателей советских времен работы многих торговых предприятий. Эффект составит $0,2 * 385 * 34\,000 = 2\,618\,000$ рублей. Экономическая эффективность = $2\,618\,000 / 20 = 131$. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Экономическая эффективность мероприятий

Наименование	Расчет	Сумма
Прирост реализации строительной продукции за счет формирования кадрового резерва	129 255 тыс. руб. x 1,5 %	1 938,375 руб.
Производительность труда с учетом снижения потерь рабочего времени за счет внедрения автоматизации кадрового планирования	585,204+15%	672,985 руб./чел
Увеличение выручки на 10 % за счет снижения текучести кадров	7 632,0 x 10%	8 395 200 руб.

Таким образом, расчет экономической эффективности нескольких мероприятий, позволяет говорить об экономической обоснованности предложений. Кроме того, следует отметить, что совершенствование отдельных элементов кадрового планирования повлияет на улучшение всей системы управления и повысит производительность труда как основной фактор экономического развития предприятия.

Заключение

В работе был проведен анализ кадрового планирования на предприятии сферы торговой деятельности ООО «АртСанЮг». По результатам проведенного исследования необходимо сделать следующие выводы.

В последнее время все большее количество руководителей осознают важную роль персонала в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу о том, что только целенаправленная и постоянная работа с персоналом может принести успех. Для построения эффективной системы управления персоналом необходимо наличие целенаправленного управленческого воздействия на персонал, которое обеспечивается в процессе кадрового планирования.

В современной литературе нет четкого определения кадрового планирования. Одни авторы полагают, что кадровое планирование - это новая парадигма управления персоналом современной организации с точки зрения ценности человеческих ресурсов. Другие авторы полагают, что кадровое планирование - это один из элементов комплексной деятельности по управлению персоналом организации в части формирования кадрового потенциала предприятия. И те и другие позиции схожи в том, что оценивают работников как главный актив предприятия, его основную ценность и предполагают использование связанных с этим методов управления. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового планирования, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит теоретический характер.

В работе проведен обзор различных точек зрения на формирование процесса кадрового планирования и на его состав. Обобщив различные трактовки данного процесса и его этапов, были выделены основные элементы кадрового планирования, которые необходимы современному предприятию для обеспечения целостного и оптимального управленческого воздействия. Так же было проведено исследование и сделана оценка эффективности

функционирования с точки зрения управления кадрами предприятия ООО «АртСанЮг». Проведенный анализ деятельности предприятия позволяет говорить о том, что ООО «АртСанЮг» на сегодняшний день является стабильно работающим торговым предприятием, реализующим строительную продукцию и материалы.

Поскольку для современного предприятия персонал является одним из важнейших факторов производства, можно говорить о важности вопросов управления кадрами в целях повышения эффективности деятельности предприятия. Поэтому в п.2.2 представлены результаты анализа организации кадрового планирования в ООО «АртСанЮг». Все вопросы, связанные с кадровым управлением и планированием, относятся к компетенции отдела кадров предприятия. Никаких заместителей генерального директора, отвечающих на вопросы кадрового управления нет. Отдел кадров на исследуемом предприятии функционирует по традиционной схеме и его организационная структура типична для предприятий торговой деятельности. Отдел кадров представляет собой устойчивую линейно-функциональную структуру. Несмотря на небольшой штат отдела, объем выполняемых функций кадровой работы очень велик, и загруженность отдела максимальна. Было выявлено, что кадровое планирование в ООО «АртСанЮг» не систематизировано и не структурировано, хотя фрагментарно формализовано.

Проанализировав методы и приемы ведения кадрового планирования на предприятии, был выделен факт полного его отсутствия: работа по работе с трудовыми ресурсами ведется спонтанно и не систематично. Кадровая работа ООО «АртСанЮг» строится преимущественно без учета длительной перспективы и соответствующих прогнозов. Многие показатели эффективности кадрового потенциала не рассчитывались и не анализировались на протяжении многих лет.

Планирование потребности в персонале (по количеству и профессиональному составу) осуществляется на предприятии на основании системы специальных нормативов, разработанных на этапе организации

торговой деятельности. Выявление потребности предприятия в необходимых кадрах выявляется при помощи сравнения штатного расписания на плановый год (квартал) с фактическим штатным расписанием текущего (отчетного года или квартала). Была исследована качественная структура персонала и выявлено, что происходит старение персонала. На предприятии учет выбытия персонала по причинам возраста не ведется, что ведет к снижению обновляемости кадров и уменьшению мотивации к развитию работников. Представляется, что для повышения эффективности планирования кадров на предприятии необходимо строго контролировать повышение квалификации и мотивацию сотрудников.

Таким образом, текущее планирование - организовано эффективно, а перспективное планирование на предприятии не организовано.

Несмотря на то, что в настоящий момент предприятие не испытывает проблем в организации и управления подбором и отбором кадров (поскольку такой процесс просто не осуществляется в том объеме, который необходим современной организации), в будущем невнимание к такой сфере управления может привести к ухудшению структуры персонала, росту текучести кадров, снижению производительности труда и как следствие - к уменьшению рентабельности предприятия.

В исследовании были рассмотрены некоторые обобщающие показатели, по которым можно оценить эффективность управленческих воздействий в рамках кадрового менеджмента предприятия. Соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы. Темп роста заработной платы выше роста производительности труда, особенно существенно проявляющийся после 2018 года, когда при снижении производительности труда увеличивается заработная плата.

Рассчитанный коэффициент опережения показывает недостаточную эффективность сферы кадрового планирования, отвечающую за создание условий труда (в том числе и за счет системы оплаты труда) и управления этой сферой. Это означает, что рост заработной платы не согласовывается с изменением производительности труда. Следует либо повысить производительность труда,

либо снизить зарплату. Поскольку второе нельзя сделать (законодательством запрещено снижать базовый размер заработной платы), следует разрабатывать систему мер по повышению производительности труда в рамках управления кадрами предприятия. Также были выявлены проблемы в формировании оптимальной системы трудовой мотивации.

В целом можно констатировать, что кадровое планирование на ООО «АртСанЮг» организовано типично для большинства небольших предприятий торговой сферы деятельности, выросших из советского времени, имевших ранее монопольную позицию на местном рынке и не сформировавшем адекватную систему организации деятельности в постоянно изменяющихся условиях.

Внутренние факторы предприятия (основным из которых являются кадры) используются только как ресурс и практически не используются организационные возможности. Кадровое планирование опирается на информацию о рабочих местах и персонале, а также широко использует общеэкономическую информацию. Без контроля кадровое планирование не может быть успешным. В ходе изучения кадрового планирования на предприятии сферы торговой деятельности, были определены основные проблемы, к которым можно отнести:

- недостаточно эффективное использование кадров организации;
- низкий уровень автоматизации системы планирования;
- снижение мотивации персонала, и как следствие, снижение уровня производительности трудового участия.

При разработке предложений по усовершенствованию системы планирования персонала на предприятии ООО «АртСанЮг» основной упор делался на зарубежный опыт управления персоналом, в частности на японский опыт кадрового планирования. В качестве рекомендаций по устранению проблем в системе кадрового планирования было предложено:

- 1) ускорение адаптации персонала путем проведения мероприятий, позволяющих сотрудникам быстрее привыкнуть к своим обязанностям;

- 2) повышение роста квалификации персонала, придающий дополнительную мотивацию для сотрудников компании;
- 3) организация корпоративных мероприятий, которая также повысит сплоченность коллектива, что играет не маловажную роль для каждого из сотрудников торгового предприятия;
- 4) разработка дополнительных каналов мотивации сотрудников в виде вознаграждений за хорошую работу.

Проведенный расчет экономической эффективности нескольких мероприятий, из предлагаемых в рамках данной квалификационной работы, позволяет говорить об экономической обоснованности предложений. Кроме того, следует отметить, что совершенствование отдельных элементов кадрового планирования повлияет на улучшение всей системы управления и повысит производительность труда как основной фактор экономического развития предприятия торгового сектора экономики.

Список литературы

1. Адамчук, Б.В. Управление персоналом: учеб. – М.: Издательство СТРОЙ-ОПТИМУМ-Л, 2017. – 212 с.
2. Алиев, И.М. Экономика труда: учеб. для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 478 с.
3. Астраханцева, Е.Ю. Особенности трудовых ресурсов строительного сектора экономики // Молодой ученый. - 2018. - №24. - С. 372-376.
4. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб.пособие. - М.: ИНФРА-М, 2019. – 452 с.
5. Бочаров, В.В. Система управления трудовыми ресурсами региона: учеб.пособие. - СПб.: Питер, 2020. – 347 с.
6. Вайсбурд, В.А. Эффективность использования ресурсов трудового потенциала сотрудников: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 406 с.
7. Валдайцев, С.В. Ключевые особенности формирования трудового ресурса в информационном обществе: учеб.–2-е изд., перераб. и доп.– М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2018. – 164 с.
8. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб./ Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2017. - 328 с.
9. Гелета, И.В. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.– М.:КноРус, 2020. – 492 с.
10. Денисова В.Н., Рогалева В.А., Игнатова, Л. Н. Трудовые ресурсы и модернизация национальной экономики // Труд и социальные отношения.- 2017.- № 6.- С.13-20.
11. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: учеб./ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: Инфра-М, 2017. - 780 с.
12. Корнейчук, Б.В. Управление персоналом на основе компетенций. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 365 с.
13. Козлов, А.А. Управление трудовыми ресурсами строительно-монтажных предприятий при переходе к рынку.– Минск, 2017. – 512с.

14. Ларионов, А.Д., Нечитайло, А.И. Экономика управления персоналом организации. - М:Инфра-М, 2017. – 246 с.
15. Лафта, Дж.К. Кадровая политика предприятия: учеб.пособие. М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2018. – 173 с.
16. Левчаев, П.А. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учеб.пособие. – М.: КноРус, 2016. – 207с.
17. Литвак, Б.Г. Трудовые ресурсы: структура и состав // Молодой ученый. — 2018. — №10. — С. 911-914.
18. Лихачева О.Н., Щуров С.А. Основы управления персоналом предприятия: учеб.пособие. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 182 с.
19. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб.пособие – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 508 с.
20. Разработка кадровой стратегии инновационного предприятия // Кадровик.- 2020. - № 10. - С. 131–135.
21. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб.пособие. - М.: Инфра-М, 2018. – 382 с.
22. Селезнева, Н.Н., Ионова, А.Ф. Организация нормирование труда. 3-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 481 с.
23. Трудовые ресурсы: структура и состав // Молодой ученый. — 2018. — №10. — С. 911-914.
24. Хруцкий, В.Е. Экономика и социология труда / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2020. – 384 с.
25. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: Наука, 2017. – 508 с.